

吉川栄一著『参加の経営と企業革新——職場と労働の人間化』

日経新書 188頁

吉 田 準 三

I は し が き

ドイツ企業における共同決定、わが国における労使協議制など、企業の経営政策の決定に種々の形で労働者あるいは従業員代表が参加するようになって来ており、労働者の経営参加が重要な問題となって来ている。

さらに、他方で、現場の従業員の間から、自分たちの遂行する作業のやり方について、ベルト・コンベアによって強制される作業方式、作業速度に対する不満が高まって来た結果、そのような他律的作業方式を改め、自律的作業集団の育成あるいは自己統制方式の導入が盛んとなって来た。そのような作業現場の決定への従業員自身の参加が大きな問題となって来ている。

もちろん、前者の最高経営政策決定への労働者の参加の問題、および後者の現場における従業員の自主決定のいずれについても、国情や産業風土の相異なるいは企業ごとの特別な事情によって、どのような方式が最適か、まだ定説がなく、学説、実務の両面で暗中模索の状態にある。とくに、わが国においては、日本的経営と呼ばれるところの集団主義あるいは企業家族主義、終身雇用制、年功序列制などの特異な産業風土が根強く、そのような状況の中で労働者、従業員の経営決定への参加を、経営のどのレベルでどのように実現して行くべきかが、経営者、従業員の双方にとって重要な課題である。

そのような際に、最近、吉川栄一著『参加の経営と企業革新——職場と労働の人間化』（日経新書）が出版された。本書は、豊富な内外の事例に基づき、上のような問題に解決の糸口を与える好著であると思われるので、その概要を紹介し、論評を加えて見よう。

II 本書の構成と内容

本書は、つぎの5部より成っている。

I 経営参加の必要性

II 代表者による経営参加

III 職場の参加と労働の人間化

IV 日本企業の経営参加

V 経営参加の課題と展望

まず、Iでは、現代資本主義社会が自由経済と市場機構を前提として、産業社会の論理が優位する社会であるとする。ここで、産業社会の論理とは、何よりも効率を追求する集合体主義の論理であり、それはまた、技術的合理主義や経済的合理主義を意味している。そのような産業社会の論理の展開の結果、不断に、科学技術の革新と応用、そのための高水準の投資が行なわれ、そこに未曾有の豊かな社会が実現した。

その一方で、近代市民社会は封建的身分制度を打破し、平等の権利を有する自由な市民からなる社会を意味し、そのような市民社会の論理は、個人の自由と平等を基盤として人間の自立、自助を尊重する個人主義の論理であり、政治的・経済的な公正を求める民主主義が基礎となっている。

全体（集合体）としての効率を追求する産業社会の論理と、個人の自由と平等、公正を追求する市民社会の論理とは、当初、両立するかに見えたが、その後の歴史的過程において、貧困と不平等、失業、企業組織の官僚制化、疎外された労働、階級対立や労使紛争、資本主義か社会主義か、などの諸問題が発生し、産業社会の中での市民生活の危機が叫ばれるようになって来た。そのような産業社会と市民社会の論理の相克の根底には、前者の集合体主義と後者の個人主義の葛藤が伏在しており、その矛盾の解決の動きが経営参加と自主管理を要請しているのである、としている。

（この第I部の所論こそ、本書の白眉であり、このような問題意識が本書全体を貫くモチーフである。それでは、そのような問題に対して著者は、いかにして、いかなる解決案を提示しているのであろうか。それを見次に見てみよう。）

技術的・経済的合理性を追求する産業社会は、組織優位の社会であり、合理的な組織を編成し、それを効

率的に運営することが不可欠である。そして、合理的な組織に共通な原理こそ官僚制なのである。ここで官僚制とは、単に、官庁組織のことではなく、行政機関はもちろんのこと、近代的な経済団体や企業体、労働組合、教育機関などの社会的組織体のすべてに共通な、法ないし法規化された秩序に基づく、形式的に合理的な組織体系のことである。官僚制組織は、ある意味で、近代的合理主義の精神、人間の理性の生み出したものであり、“計算不可能なあらゆる非合理的な人間の感情的要素、つまり愛や憎しみ、および一切の純個人的な要素を排除し、没人間化”した仕組みなのである。そのようにして、官僚制組織は、計算可能性の論理に基づいて、形式合理性のうちに効率を追求していくものであり、それはまた、分業化・専門化によって組織を細分化するとともに、集権化・命令一元化などによって、専制的支配体制を形成しやすくするものである。その結果、官僚制組織は、計算可能性の論理に基づいて、形式合理性のうちに効率を追求していくためのものであるが、それゆえに巨大組織の現実の展開においては、しばしば実質的合理性の欠如、規則の強制と盲従、非能率と機動性の低下、専門閉塞、などのいわゆる官僚主義現象の悪循環を主じやすくなり、それはまた、自由な資本主義の精神ないし革新的な企業家の態度といったものを押しつぶすものとなるとし、そこに官僚制を打破し、専門化による機械的な労働に基因する人間疎外を克服し、他方で、真の産業民主主義を確立するために、職場レベルと経営レベルの双方で労働者の経営参加が必要であることを強調している。

第Ⅱ部では、西ドイツの（労使）共同決定法、フランスの企業委員会（労使合同委員会）、従業員代表制度（労働条件その他に関する従業員側の要求や苦情を使用者側に申入れる代表制度）、利益分配制度、ノルウェーの労使協議会と会社会議（出資者代表が三分の二、従業員代表が三分の一より構成され、企業の最高決議機関である）制度、スウェーデン、イギリスの労働者重役制、など、ヨーロッパ諸国の労働者の最高経営決定機関への参加の諸制度を紹介している。

第Ⅲ部では、以上のような経営レベルの労働者あるいは従業員の経営参加では、必ずしも労働者の福祉を確保できず、毎日の職場生活そのものの改善を目指す職場レベルの決定への従業員の参加の必要が1960年代に、しだいに認識されるようになり、実際に、欧米諸国で流れ作業やベルト・コンベア方式の廃止、作業の自主管理、自律作業集団の形成などの発展が見られた

ことを紹介し、それらが職場の民主化、人間化の理念に基づくと同時に、作業者の人間性に関する行動科学的研究・調査を基礎としていることを強調している。さらに、以上の経営レベルと職場レベルの経営参加に加えて、従業員への利益配分制度を併用した場合に、経営効果が高まることも、事例をあげて示している。

第Ⅳ部では、日本の企業における経営参加問題を取りあげているが、まず、日本の経営の特質として、日本の社会が歴史的に「和」を基調として形成されて来たことを受けて、日本の企業には経営家族主義的な考え方が一般化しており、その結果、終身雇用制、年功序列型賃金制、社内福利厚生制などが行きわたり、それを企業別労働組合制が補強しており、欧米に比べて、労使関係が安定している。そのような産業風土のもとでは、労使協議制によって労使間の協調が得られやすく、最高経営決定機関への労働者の経営参加の必要性はそれ程強くない。労働陣営でも総評系労働組合がその種の経営参加を要望しているが、同盟系組合は半数近くが労使協議制の拡充を望んでいるにとどまっている。しかし、職場レベルの決定への参加、あるいは自主管理については、QC（品質管理）サークル、ZD（無欠点）運動、さらには職務再設計や自主管理方式などがかなり多くの企業で展開されていることを紹介し、最近では、職場単位の問題や課題を取り扱う職場開発、部門間にまたがる問題や組織全体に関連する問題解決を行なう、組織的な活力を高めていこうとする組織開発などの考え方が、いくつかの企業で試みに実行されるようになって来たことにも触れている。職場開発、組織開発は、ともに、何らかの手段で問題を明らかにして、それを小集団活動や部門あるいは職場間の調整機能をもつ場、たとえば職場会議などで、討論して解決して行こうとするものである。本書では、東芝の事例がとりあげられている。そして、そのような全員参画のマネジメントが新しい動向として指摘されている。

第Ⅴ部では、経営参加の課題と展望と題して、今後の経営参加問題への著者の見通しが示されているが、そこでは、今日の大株式会社においては所有と経営の分離が著しく、専門経営者による自主的経営が行なわれているが、そのような経営者支配体制は必ずしも企業の諸資源の効率的使用を保証するものでなく、とくに労働の効率使用、なかでも、労働者の（潜在的）能力を開発し、これを有効に活用する点で、十分でない。そこに労働者が経営レベル、職場レベルの双方で経営

に参画して、企業内労使関係の民主化と労働者の人間性の回復と能力の発揮を実現して行くべきであると同時に、労働者も一個の市民として個別企業の枠を超えた社会的領域に眼を向けて、単にその所属企業のためでなく、近年高まりつつある企業の公共性、企業の社会的責任の遂行という社会の要請に応えるような行動が望まれるとしている。

そして、今後の労働者の経営参加は、企業組織を集権制から分権制へ、職位の多階層制から少階層制へ、人員の固定制から流動制へと変革して行くべきであるとし、その結果、企業組織は、分権制に基づく権限と、生産・販売・技術開発などの任務をおびた職場自治のための組織となり、それらが相互に関連づけられて構造化された自律的職場集団の形成とその責任ある経営ということが、企業組織形成のための課題である。そのような組織構造の中では、構成員である従業員は自律的人格をもった個人であり、彼自身が自己の生涯労働を再設計すべきであり、それができるような人事管理の自由化という新しい人事管理方式の導入が望ましいとしている。

### Ⅲ 論 評

以上のような本書の構成と内容について、まず、いえることは、最近の欧米における経営レベルの経営参加、現場レベルの自主管理、日本的経営の特質とそれに基づく日本的経営参加（経営、職場の両レベルでの）について、多数の事例、考え方を豊富にとりあげており、経営参加が現在どのように行なわれているかを概観するのに便利であるということである。もちろん、このことは逆に、その1つ1つについては、あまりに簡潔な説明しかつけられていないので、くわしいことを知り得ないという欠点にもなるということであるが。

そのような豊富な事例と学説の検討の上に、今日の経営参加問題が、トップ経営者を頂点とする企業組織の官僚制機構が、単に機械的に効率を追求する仕組みとなっている結果、近代市民社会の原理である民主主義と、自由な個人の人間性を抑圧していることから生じており、真に民主的な近代市民社会を形成し、その中で豊かな人間らしい生活を送れるようにするためには、最高経営レベルへの労働者代表の参加が必要であり、さらに、それを補完するために、職場レベルの全員参画の自主管理が不可欠であるとする所論は、今日の経営管理問題の重要な1つであるところの、経営効率と人間性の調和という問題に1つの解決の糸口を与

えるものとして注目される。

しかし、人間性は複雑であり、種々の行動科学的調査研究にもかかわらず、どのような管理方式が人間性を損わずに経営効率を高めるものなのかは、本書の論述によっても確定できていない。それは、本書でとりあげられた自律集団や自主管理の事例にしても、いずれも試験的に実施されているに過ぎず、その成果の程度が判明するまでに、なお若干の時日を要すると思われるからである。

さらに、民主主義の原理に基づいて、労働者代表が最高経営決定機関へ参加すべきであるとしているが、その場合に、そのような労働者代表の果たすべき役割として、企業の公共性の発揮に貢献することが期待されているが、それが実現するかどうかは疑問である。むしろ、労働者代表は、労働者・従業員の利益代表となってしまう、出資者・消費者などの他の利害関係者の利害をも考えて、全体としてのバランスをとるという経営機能を果せないのではないと思われる。さらに、決定への参加は、結果に対する責任を伴うものであるが、経営上の失敗、企業の破綻に対してどのような責任を負うことになるのか。その辺のところが本書では明らかになっていない。とくに、現在のような激しい変動期にあつては、企業の進路について、機敏かつ大胆な決断が必要とされる。そのためには、むしろ、少数のすぐれた専門経営者に経営職能を委託し、その一方で労使協議制などによって経営者の恣意をチェックする方式のほうが、労使双方にとって好都合なのではあるまいか。その点で、近代市民社会一般の原理である民主主義を、企業社会にそのまま持ち込もうとしている本書の意図に無理があると思われる。従業員は企業組織の主要な構成員であるが、出資者・消費者などの他の企業組織構成員の利害をも考慮して経営決定がなされねばならず、その点で、最高経営決定機関が出資者代表・労働者代表半々で構成された場合に、そのような広範な利害関係者の利害の均衡・調整を考慮して決定がなされるとは限らない。そして、そのような調整に失敗すれば、企業の存続自体が危うくなることを銘記すべきである。本書は、そのような経営決定の本質についての認識に乏しい点があることは惜しいことである。

もちろん、そのような二、三の不満な点があるにしても、本書は労働者・従業員の経営参加問題について、広範な展望を与えてくれる、手頃な解説書として一読に値する好著であるといえる。